

## AGRADECIMIENTOS

Escribir un proyecto final de máster, que posteriormente tendrá una divulgación general es una tarea muy complicada, o al menos resultó serlo para mí. No sé si habré logrado un balance justo entre el rigor y la claridad de los argumentos utilizados; entre el atractivo de los ejemplos y su importancia para cada uno de los temas expuestos; y un nivel de exposición y redacción que haga los datos accesibles a un público general de los temas tratados, sin degradarlos y convertirlos en trivialidades. Si este balance se obtuvo (que espero así sea), será en buena medida gracias a un número de personas que influyeron a lo largo de mi formación como profesional en las diferentes carreras y ahora en el máster, especialmente a mi tutor, Juan Trespalacios.

Debo resaltar que para el desarrollo de este plan fue clave la ayuda y colaboración del personal del Grupo Mahou – San Miguel, a ellos doy las gracias por permitirme realizar este trabajo, en especial a una persona, que aún con incontables mails enviados, muchas preguntas el día de la visita y unas cuantas llamadas siempre tuvo una muy buena actitud y un cordial gesto de colaboración con mi investigación, esa persona es Luna Pérez, del departamento de Comunicación Externa de la Fábrica de Burgos, a ella doy gracias por ofrecer toda la información necesaria o de la que disponía para el desarrollo exitoso de este proyecto, con el fin que este plan de marketing sea útil en un futuro.

También quiero manifestar mi agradecimiento a algunos de quienes, directa o indirectamente, contribuyeron al resultado final de mi proyecto, ya que me sería imposible mencionarlos a todos. En primer lugar, a mi esposa Sara, con su estímulo y apoyo, redujo la que sin ella habría sido una demora aún mayor en mi deseo de terminar este máster antes de 12 meses. A mi hijo Sammy, por el contrario, con su incesante actividad, necesidad de afecto y deseos de jugar hizo cuanto pudo para prolongar indefinidamente la escritura del proyecto. A él le agradezco una infinidad de cosas, pero no su contribución a esta pequeña obra. Aunque a su vez debo ofrecerle disculpas por las largas horas dedicadas a la elaboración de este trabajo y no a él en sus pocos meses de vida.

Por otra parte debo agradecer a mis hermanos. Nuestras innumerables discusiones sobre todos los temas imaginables y a cualquier hora del día, me hicieron tomar conciencia de lo importante que es exponer concisa y claramente las ideas. En particular quiero agradecer a mi madre por habernos dado muchísimos ejemplos de lo que debe de ser un argumento sólido y bien estructurado, y aunque la vida no le permitió estar un par de meses más con nosotros para verme graduar en este máster, espero con todo mi corazón que desde el cielo, como un ángel más, este viendo que esta etapa finalizó y la llevo presente en mi mente y en mi corazón.

Oviedo, Principado de Asturias – España, 17 de junio de 2012

## Índice de Tablas

Tabla 1: Historia del Grupo Mahou – San Miguel, elaboración propia.....	8
Tabla 2: Códigos CNAE de la Industria de productos alimenticios y bebidas, elaboración propia.....	10
Tabla 3: Cervezas Nacionales del Grupo Mahou – San Miguel o "MSM", Elaboración propia.....	13
Tabla 4: Cervezas Especiales del Grupo "MSM", Elaboración propia.....	15
Tabla 5: Cervezas Internacionales del Grupo "MSM", Elaboración propia.....	16
Tabla 6: Cervezas Internacionales 2 del Grupo "MSM", Elaboración propia.....	17
Tabla 7: Cervezas Sin Alcohol del Grupo "MSM", Elaboración propia.....	18
Tabla 8: Pérdida de clientes. Elaboración propia con datos con datos de 2008 suministrados por Luna Pérez, e-magister y culturebeer.....	21
Tabla 9: Balance General de Mahou y San Miguel, Elaboración propia, datos SABI.....	29
Tabla 10: Cuotas de mercado las principales empresas cerveceras, elaboración propia.....	52
Tabla 11: Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH), Elaboración propia basado en Fernández J. (2003).....	53
Tabla 12: Resultado del índice de Herfindahl e Hirschman, elaboración propia.....	53
Tabla 13: Ingresos de explotación del Sector y de MSM, elaboración propia.....	61
Tabla 14: Matriz de BCG, elaboración propia.....	66
Tabla 15: Sidras del Grupo "MSM", elaboración propia.....	69
Tabla 16: Refrescos del Grupo "MSM", elaboración propia.....	70
Tabla 17: Aguas del Grupo "MSM", elaboración propia.....	70
Tabla 18: Zumos y Frutos del Grupo "MSM", elaboración propia.....	70
Tabla 19: Productos de Sara Lee distribuidos por el Grupo "MSM", elaboración propia.....	71
Tabla 20: Presencia mundial del Grupo "MSM", elaboración propia.....	72
Tabla 21: Recursos Financieros. Fuente, web del grupo "MSM",.....	89
Tabla 22: Presupuesto y Recursos Financieros para el desarrollo del plan de marketing. Elaboración propia.....	126

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Bebiendo cerveza en la época de la civilización babilónica (2.400 antes de Cristo). Tomado de 100 Jahre Fakultät für Brauwesen Weihenstephan 1865-1965, Verlag Hans Carl: Nurember.....	4
Gráfico 2: San Miguel 0,0.....	7
Gráfico 3: Acuerdo para la distribución de café Marcilla.....	8
Gráfico 4: Diferencias del consumo de cerveza, Elaboración propia.....	23
Gráfico 5: Consumo Per Cápita en litros de cerveza en las últimas décadas, elaboración propia.....	23
Gráfico 6: Países en los que está presenta. Fuente, web del grupo "MSM".....	25
Gráfico 7: Cifra de negocios del Grupo MSM, elaboración propia.....	31
Gráfico 8: Estructura del BALANCE GENERAL DE MAHOU Y SAN MIGUEL, elaboración propia.....	31
Gráfico 9: Atractivo del Grupo "MSM", Elaboración propia.....	32
Gráfico 10: Estructura Financiera del Sector Cerveceros y de MSM, Elaboración propia.....	34
Gráfico 11: Plantilla del grupo "MSM" fuente: web del grupo "MSM".....	36
Gráfico 12: Índice de gravedad de accidentes fuente: web del grupo "MSM".....	36
Gráfico 13: Fuente, google imágenes, nuevo sistema abre fácil de San Miguel 1516.....	39
Gráfico 14: Fuente, web del grupo "MSM", Localización de las plantas de producción y de embotellado.....	41
Gráfico 15: Análisis del Valor Creado por el Grupo "MSM" Vs. Heineken. Elaboración propia.....	47
Gráfico 16: Posicionamiento en la matriz Diferenciación - Costes, tanto de "MSM" como de Heineken. Elaboración propia.....	49
Gráfico 17: Factores que inducen cambios, elaboración propia.....	50
Gráfico 18: Esquema de las 5 Fuerzas de Porter, elaboración propia.....	56

Gráfico 19: Aspectos atractivos y no atractivos del Sector Cervecerero, según el Análisis de PORTER, elaboración propia.....	57
Gráfico 20: Rentabilidades del Sector Cervecerero en España, elaboración propia.....	57
Gráfico 21: Comparación de Rentabilidades de los sectores: Vinícola, Cervecerero y Odontológico, elaboración propia.....	58
Gráfico 22: Análisis de la Posición Competitiva según Rentabilidades de MSM, elaboración propia.....	59
Gráfico 23: Liquidez del sector "C" vs. Liquidez de la empresa "MSM", elaboración propia.....	60
Gráfico 24: Porcentaje de ingresos correspondientes a MSM, elaboración propia.....	61
Gráfico 25: Evolución del consumo de Energía, elaboración propia.....	64
Gráfico 26: Evolución del consumo de Energía Térmica, elaboración propia.....	64
Gráfico 27: Producción de cerveza Española en 2010. Fuente, informe socio-económico 2010, culturebeer.com.....	86
Gráfico 28: Producción de cerveza en 2009 en la UE. Fuente, informe socio-económico 2010, culturebeer.com.....	87
Gráfico 29: Responsabilidad Social Corporativa. Fuente, web del grupo "MSM".....	89
Gráfico 30: Estimación de participación de los diferentes tipos de cerveza en el mercado español. Fuente: elaboración propia con base en la información conseguida.....	100
Gráfico 31: Porcentaje de participación de cerveza normal en el mercado español. Fuente: elaboración propia con base en la información conseguida.....	101
Gráfico 32: Canales de distribución del grupo MSM. Fuente: elaboración propia con base en la información conseguida.....	104

## Índice de Fotografías

Foto 1: Fuente, google imágenes, antigua presentación de San Miguel 1516.....	38
Foto 2: Fuente, google imágenes, nueva presentación de San Miguel 1516.....	39
Foto 3: Fuente, google imágenes. Sistema abre fácil San Miguel Especial.....	40
Foto 4: Fuente google imágenes, Carlsberg.....	69
Fotos 5 y 6: Fuente, Visita a Fábrica del grupo MSM.....	80
Foto 7: Fundación Adecco. Fuente, google imágenes.....	84
Foto 8: 4 P's del Marketing Mix. Fuente: Tecnoark.com.....	99
Foto 9: Fuente, google, imágenes, grupo MSM, China.....	106
Foto 10: Fuente, google, imágenes, grupo MSM, Rusia.....	106
Foto 11: uno de los escaparates del grupo MSM, en Burgos. Imagen propia.....	110
Foto 12: uno de los escaparates del grupo MSM, en Burgos. Imagen propia.....	111
Foto 13: uno de los escaparates del grupo MSM, en Burgos. Imagen propia.....	112